



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Employer Branding in Schweizer KMU – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu wahrgenommener Bedeutung und Grundverständnis

Ergenzinger, Rudolf ; Caprano, Cornelia ; Huber, Anja

Abstract: Angesichts der sich kontinuierlich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen auf dem Schweizer Arbeitgebermarkt sowie der ständig wachsenden Bedrohung, im Rennen um die "right potentials" gegenüber Großunternehmen in den Rückstand zu geraten, steigt der Bedarf an strategischen Handlungsalternativen im Personalmanagement von KMU in besonderer Weise. In diesem Zusammenhang zeigt der vorliegende Beitrag zunächst auf, wie sich im Rahmen einer sog. "Employer Branding"-Strategie Erfolgspotenziale im Arbeitsmarkt durch den Aufbau und die Steuerung einer Arbeitgebermarke realisieren lassen. Darüber hinaus wird in einer empirischen Untersuchung bei Personalverantwortlichen und Führungskräften Schweizer KMU die wahrgenommene Relevanz sowie das vorherrschende Grundverständnis von Employer Branding ermittelt.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-63120>

Book Section

Originally published at:

Ergenzinger, Rudolf; Caprano, Cornelia; Huber, Anja (2012). Employer Branding in Schweizer KMU – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu wahrgenommener Bedeutung und Grundverständnis. In: Meyer, Jörn-Axel. Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar: Josef Eul Verlag, 219-242.

Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012
in der Edition „Kleine und mittlere Unternehmen“

herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Jörn-Axel Meyer

Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [<http://dnb.d-nb.de>](http://dnb.d-nb.de) abrufbar.

ISBN 978-3-8441-0146-1

1. Auflage Juni 2012

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2012
Alle Rechte vorbehalten

Umschlag-Entwurf: Bruno Schachtner, Dachau

JOSEF EUL VERLAG GmbH
Brandsberg 6
D-53797 Lohmar
Tel.: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-6
Fax: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-88
E-Mail: info@eul-verlag.de
<http://www.eul-verlag.de>

**Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen.
Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem,
alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.**

Employer Branding in Schweizer KMU – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu wahrgenommener Bedeutung und Grundverständnis

Rudolf Ergenzinger, Cornelia Caprano und Anja Huber

1 Einleitung

Die Stimmung unter den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Schweiz ist auf einem Hoch. Die Ergebnisse des jüngsten Ernst & Young KMU-Barometers zeigen: 61% der befragten Unternehmen beurteilen ihre aktuelle Geschäftslage als uneingeschränkt gut, insgesamt 93% der Befragten bewerten ihre momentane Situation als zufrieden stellend, 43% der KMU rechnen mit einer Verbesserung ihrer Geschäfte in naher Zukunft (vgl. Bucher/Cardinaux 2011, S. 5 u. 14). Das positive Klima spiegelt sich auch in den Befragungsergebnissen zum Thema Beschäftigungspolitik wider: Im Vergleich zur Vorjahresbefragung ist der Anteil an KMU, die zusätzliche Arbeitskräfte einstellen wollen, von 18% auf 26% gestiegen, nur noch 4% statt 9% planen einen Abbau der Belegschaft (vgl. ebd., S. 19).

Gleichzeitig ist die angespannte Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte wieder relativ akut. Laut aktueller Manpower-Umfrage erreicht der Anteil an Unternehmen, die sich mit einem Talentmangel bei der Stellenbesetzung konfrontiert sehen, den höchsten Wert seit Einführung der vollständigen Personenfreizügigkeit im Jahre 2007: Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, kein geeignetes Personal zu finden (vgl. Manpower Schweiz AG 2011, S. 1). Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte spitzt sich also weiter zu, wobei hier v. a. die KMU in den Rückstand zu geraten drohen, denn die Konkurrenz der Grossunternehmen ist in diesem Feld aufgrund deren höherer Bekanntheitsgrade, besserer Images sowie attraktiverer Löhne, Standorte und Karrieremöglichkeiten unbestritten stark (vgl. Ernst & Young Schweiz AG 2011, o. S.).

Vor diesem Hintergrund steigt der Bedarf an strategischen Handlungsoptionen im Personalmanagement von KMU in besonderer Weise, wobei hier das Konzept des sog. „Employer Branding“ immer häufiger von Experten als geeignete und bedeutende Alternative angeführt wird (siehe stellv. Mistlberger 2009). Employer Branding ist eine zielgerichtete, langfristige Strategie, welche auf die Erzeugung von Aufmerksamkeit sowie die Steuerung der Wahrnehmung im Hinblick auf ein bestimmtes Unternehmen unter aktuellen und potenziellen Beschäftigten sowie verwandten Anspruchsgruppen abstellt (vgl. Sullivan 2004). Durch Anwendung von Marketingprinzipien im Bereich des Personalmanagements sollen über die Bildung einer starken Arbeitgebermarke eine Positionierung sowie Profilierung als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen durchgesetzt und Vorteile im Hinblick auf Talentgewinnung, -bindung und -motivierung generiert werden.

Während breit angelegte Employer Branding-Initiativen von Grossunternehmen – aktuelle Beispiele sind u. a. die Kampagnen von Axel Springer („Da geht noch mehr“), REWE („Du

bewegst“) oder den Verkehrsbetrieben Zürich (VBZ) („Wir bewerben uns“) – regelmäßig dokumentieren, dass die Entwicklung und Verfolgung systematischer Personalmarketingaktivitäten längst zu deren betrieblicher Praxis zählen, wird für KMU immer wieder angenommen, dass das Thema eine untergeordnete bis keine Rolle spielt. Diverse Studien unterstreichen diesen Eindruck: So resultiert beispielsweise aus einer unter 65 mittelständischen Unternehmen durchgeführten Untersuchung von BBDO Consulting, dass 81% der Befragten bislang keine klare Profilierung als Arbeitgeber verfolgen (vgl. BBDO Germany 2008).

Das angedeutete Adoptionsgefälle zwischen großen und kleinen bzw. mittleren Unternehmen überrascht insofern nicht, als dass Großunternehmen traditionellerweise als Early Adopter von neuen Managementinstrumenten auftreten und in diesem Sinne auch früher in den entsprechenden operativen Bereichen (sichtbar) agieren. Dennoch bedeutet das eingangs skizzierte Spannungsfeld zwischen den Absatzmarkterfolgen einerseits und den Rahmenbedingungen am Schweizer Arbeitsmarkt andererseits, dass sich Employer Branding für KMU zu einer immer dringender werdenden Handlungsalternative entwickelt.

Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag zunächst darauf ab, die KMU-Praxis für die Thematik des Employer Branding weiter zu sensibilisieren. Darüber hinaus sollen durch eine empirische Untersuchung bei Personalverantwortlichen und Führungskräften Schweizer KMU v. a. neue Erkenntnisse zu der wahrgenommenen Relevanz sowie dem vorherrschenden Grundverständnis von Employer Branding in der Praxis gewonnen werden, denn grundsätzlich gilt: Ausgangspunkt von und Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung neuer Strategiekonzepte ist immer, dass das Management Veränderungsbereitschaft besitzt und diese in solche Maßnahmen überführt, welche konsistent sind mit dem allgemeingültigen Verständnis des betrachteten Instrumentes.

2 Employer Branding als strategische Handlungsoption im Wettbewerb um Talente

2.1 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

Die American Marketing Association (AMA) definiert den Begriff der Marke als „a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers“ (AMA 2012). Während Branding bzw. Brand Management, also der Prozess des Aufbaus und der Weiterentwicklung bzw. Führung einer Marke, ursprünglich v. a. zur Differenzierung und Positionierung materieller Produkte auf den Absatzmärkten eingesetzt wird, lässt sich heutzutage eine weit größere Vielfalt von Anwendungsobjekten – so etwa Dienstleistungen, Städte oder sogar Menschen – feststellen.

Obgleich die Idee, das Branding-Konzept auf Unternehmen in ihrer Funktion als Arbeitgeber anzuwenden, bereits in den 1970er Jahren entsteht, wird „Employer Branding“ erst in den späten 1990er Jahren als Reaktion auf die sich infolge von Globalisierung, Technologisierung und demographischem Wandel spürbar verschärfenden wettbewerblichen Rahmenbedingungen auf den Arbeitgebermärkten (siehe dazu ausführlich Kapoor 2010, S. 53) tatsächlich relevant und populär (vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 12) – die seit dem Jahre 2004 anhaltend positive Entwicklung des Interesses am Employer Branding-Begriff in Google unterstreicht dies (vgl. Abbildung 1).

Unternehmensziel ist nun, angesichts der fortschreitenden Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften, von aktuellen sowie potentiellen Mitarbeitern als „Employer of Choice“ bzw. Wunscharbeitgeber wahrgenommen und infolgedessen gegenüber anderen Arbeitgebern präferiert zu werden (vgl. Petkovic 2008, S. 10). „Employers of Choice are those organisations that outperform their competition to attract, develop, and retain people with business-required talent“ (Sutherland et al. 2002, S. 14).

Voraussetzung einer solchen Präferenzbildung ist dabei immer, dass ein Unternehmen von seinen (internen und externen) Zielgruppen als „a great place to work“ registriert und erinnert wird (vgl. Kapoor 2010, S. 53). Dementsprechend muss es einem Unternehmen gelingen, die Wahrnehmung der aktuellen sowie potenziellen Mitarbeiter im Hinblick auf die eigene Arbeitgeberattraktivität – Berthon et al. (2005, S. 151) definieren die Attraktivität eines Arbeitgebers als die Vorteile, welche sich potenzielle Angestellte zu der Beschäftigung in diesem spezifischen Unternehmen denken – durch eine effektive und effiziente Kommunikation von für diesen Assoziationsprozess relevanten Attributen positiv zu beeinflussen. Kurz: Ziel muss sein, in den Köpfen passender (interner sowie externer) Talente ein vorteilhaftes und unverwechselbares Vorstellungsbild bzw. Image von sich als Arbeitgeber zu erzeugen (vgl. Backhaus/Tikoo 2004, S. 501).

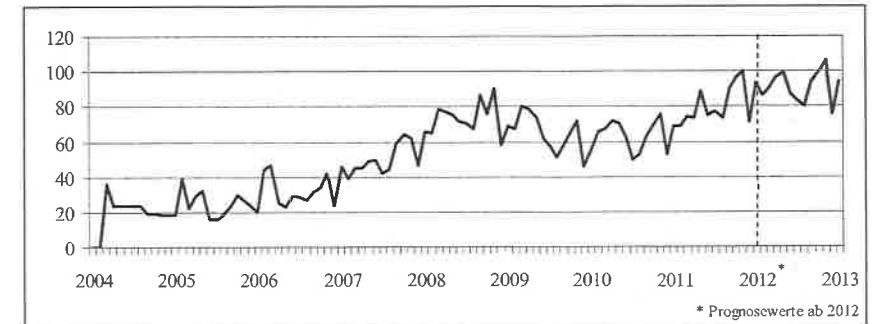


Abb. 1: Entwicklung des weltweiten Interesses am Employer Branding-Begriff in Google (Datenquelle: <http://www.google.com/insights/search>; normalisierte Werte)

Dieser Anspruch soll im Kontext von Employer Branding durch den Aufbau und die Steuerung einer Arbeitgebermarke erfüllt werden. Sinngemäß definieren Ambler/Barrow (1996) eine „Employer Brand“ als „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“ (S. 187). Die Charakterisierung der Employer Brand nach Dell/Ainspan (2001) folgt dieser Logik: „The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviours towards the objectives of attracting, motivating and retaining the firm's current and potential employees“ (S. 10). Es wird deutlich, dass eine Arbeitgebermarke, genauso wie eine Produkt- oder Unternehmensmarke, als Orientierungshilfe fungiert und zudem Vertrauens-, Entlastungs-, Qualitätssicherungs-, Prestige- sowie Identifikationsfunktionen leistet (vgl. Forster et al. 2008, S. 280).

Während sich der Begriff der Employer Brand also auf das (unternehmens-) identitätsbasierte Konzept und die funktionale Bedeutung einer Marke im Kontext von Arbeitnehmergewinnung und -bindung bezieht, beschreibt Employer Branding „den Managementprozess der identitätsorientierten, strategischen und operativen Führung von Arbeitgebermarken. Es umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung“ (Grobe 2006, zit. n. Kirchgeorg/Günther 2006, S. 7). Danach wird festgehalten, dass es sich bei Employer Branding um einen ganzheitlich-interdisziplinären, unternehmensstrategischen Prozess zur Entwicklung und Steuerung einer Employer Brand handelt, mit dem Ziel das eigene Unternehmen bei den relevanten Anspruchsgruppen als Wunscharbeitgeber zu positionieren und profilieren.

Es wird deutlich, dass sich Employer Branding zwar am Konzept der klassischen Markenentwicklung orientiert, durch die Übertragung der Branding-Idee in den Bereich der Human Resources jedoch klare Unterschiede im Hinblick auf die Zielgruppe, den Inhalt der Markenaufladung, das (Positionierungs-) Objekt, die Objektivierung und die Differenzierung resultieren (vgl. Nagel 2011, S. 40 f.). Tabelle 1 fasst diese zentralen Abweichungen nochmals erläutern zusammen.

Kriterien	Employer Brand	Konsequenzen für Employer Brand
Zielgruppe	Definition einer bestimmten Zielgruppe bzw. Bestimmung eines Bewerberprofils	Ausrichtung der gesamten Markenbildung (z. B. Kommunikationsinstrumente) auf diese spezielle Zielgruppe
Inhalt der Markenbotschaft	Arbeitgeberqualitäten	Faktische und emotionale Aufladung entlang den Treibern (Nutzenargumente bzgl. Arbeitgeber)
Objekt	Arbeitgebermarke positionieren (Mitarbeiter begeistern, Öffentlichkeit gewinnen)	Arbeitgeber stellt sich als Marke dar mit dem Ziel, attraktiv zu bleiben – beinhaltet immaterielle Aspekte – ist faktisch zu belegen
Objektivierung	Versprechen müssen eingehalten werden; Begeisterung muss belegt werden	Arbeitgeber muss im Recruiting und auch im Nachhinein für den Mitarbeiter (bzw. Zielgruppe) attraktiv bleiben – erst nach Eintritt findet eine Objektivierung statt – diese Fakten nun extern wie intern kommunizieren
Differenzierung	Positionierung der Marke steht im direkten Vergleich zum Wettbewerb	Besonderer Fokus auf die eigenen Stärken

Tab. 1: Die Charakteristika der Markenbildung im Employer Branding (Nagel 2011, S. 41)

2.2 Kernelemente und Anforderungen

Entwickeln einer Employer Value Proposition

Die Bestimmung der Employer Value Proposition bildet den Ausgangspunkt des Markenbildungsprozesses (vgl. Backhaus/Tikoo 2004, S. 502). Sie liefert das Fundament der späteren Arbeitgebermarkenpositionierung. Grundsätzlich gilt: Die Stärke einer Arbeitgebermarke ist umso größer je besser es gelingt, die Marke mit solchen Nutzenwerten aufzuladen, welche einerseits den Präferenzen der Zielgruppe entsprechen und sich andererseits möglichst stark von den (kommunizierten bzw. bekannten) Arbeitgebervorteilen der Wettbewerber abheben. Die Employer Value Proposition umfasst danach den Mehrwert eines Arbeitgeberunternehmens aus Sicht des Arbeitnehmers (siehe dazu Abbildung 2), oder vereinfacht, die Antwort auf die Frage „Warum sollte ich ausgerechnet hier arbeiten?“ (vgl. Parment 2009, S. 134).

Tatsächlich ist die Definition einer Employer Value Proposition und damit die Bestimmung desjenigen Wertekanons, der von der Marke im Kern transportiert werden soll, eine der zentralen Herausforderungen im Employer Branding. Denn zum einen geht es dabei v. a. um die Explizitmachung bzw. Spezifizierung (implizit) „gelebter“ Eigenschaften der Arbeitgeberpersönlichkeit (z. B. Unternehmenskultur, Führungsstil), da sich gerade aus diesen die sog. „symbolischen“ Nutzenwerte bzw. Botschaften einer Marke ergeben und die aufgrund ihrer Intangibilität ein echtes Differenzierungspotenzial auf dem Arbeitsmarkt versprechen (vgl. Forster et al. 2008, S. 282). Zum anderen bewegt man sich bei der Formulierung einer Employer Value Proposition immer in einem Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach Anziehungskraft und der Notwendigkeit von Authentizität (vgl. Nagel 2011, S. 64).

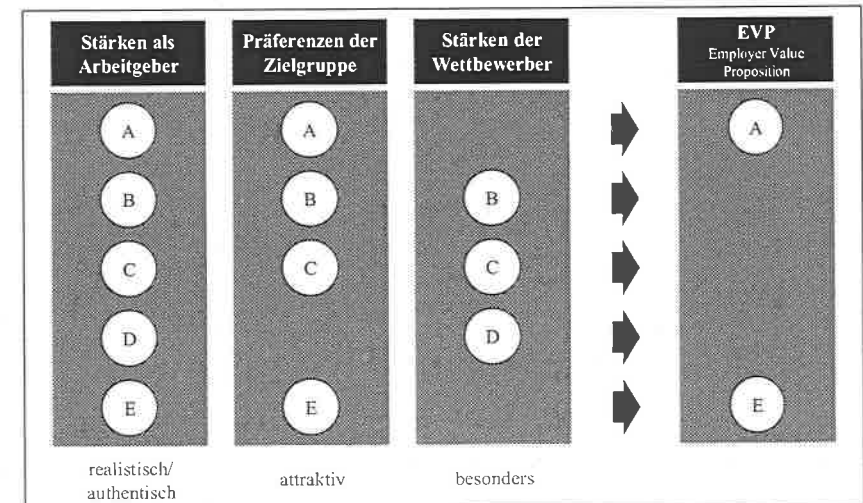


Abb. 2: Entwicklungsprozess für eine Employer Value Proposition (Trost 2009, S. 40)

Erfüllen eines psychologischen Vertrages

Letzterer Aspekt deutet darauf hin, dass es sich bei der Employer Value Proposition und folglich der Employer Brand um ein arbeitgeberspezifisches Nutzenversprechen handelt. „Employer Branding bedeutet, ein Versprechen zu geben (nach innen und nach außen) und es auch zu halten: im Bewerbungsprozess, aber auch an allen Berührungspunkten mit dem Unternehmen“ (Nagel 2011, S. 18). Im Sinne der „Theorie des psychologischen Vertrages“ meint dies, dass sich die angestrebten Employer Branding-Wirkungen auf den Ebenen Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung sowie Mitarbeitermotivierung nur dann entfalten, wenn sich die vermittelte und die tatsächlich erlebte Arbeitsplatzerfahrung decken (vgl. Forster et al. 2008, S. 284; Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 38).

Ein psychologischer Vertrag beinhaltet die „individual beliefs in reciprocal obligations between employees and employers“ (Rousseau 1990, S. 389), also die gegenseitigen, subjektiv wahrgenommenen Erwartungen und Verpflichtungen, welche die jeweilige Partei aus informellen Eindrücken, expliziten Statements sowie (möglicherweise unpräzisen) Informationen Dritter entwickelt und die somit nicht Bestandteil der im Arbeitsvertrag explizit festgehaltenen Arbeitsbedingungen sind (vgl. Moroko/Uncles 2008, S. 166).

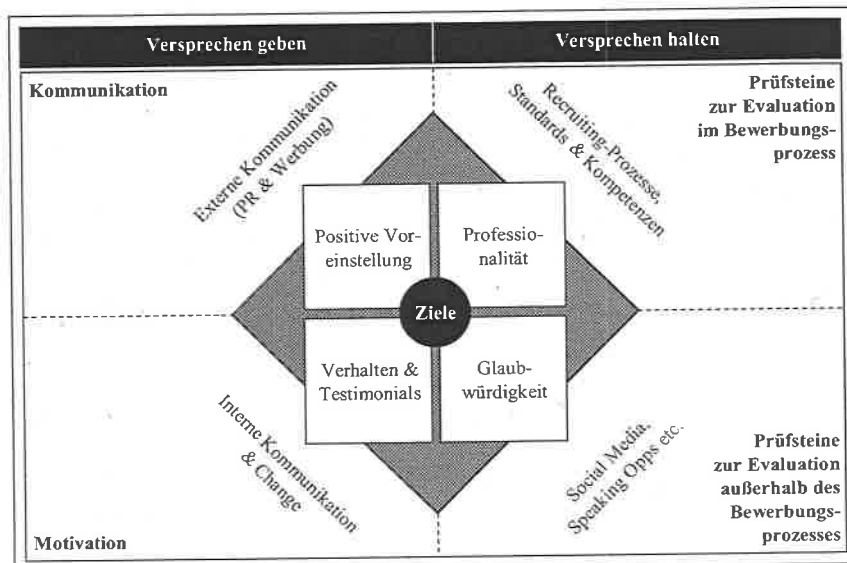


Abb. 3: Das Employer Branding-Denkmodell (Nagel 2011, S. 18)

Durch eine Employer Brand werden die arbeitnehmerseitigen Erwartungen schließlich ganz gezielt von der Arbeitgeberseite beeinflusst, wobei dann nur im Falle einer Erfüllung dieser Erwartungen bzw. Einlösung des Arbeitgeberversprechens die mit der Employer Brand angestrebten Positivwirkungen auf interner (z. B. Reduktion der Fluktuationsrate, Steigerung der Motivation bzw. Leistung) sowie externer Ebene (z. B. Ansprache nicht nur talentierter, son-

dem auch passender Bewerber) erreichbar werden. Die hier angesprochenen Zusammenhänge sind in Abbildung 3 nochmals zusammenfassend dargestellt.

Fördern von markenkonformem Verhalten

Aktuelle Mitarbeiter sind nicht nur Zielgruppe, sondern auch potenzielle Botschafter einer Employer Brand. Vor diesem Hintergrund wird das Employer Branding nicht selten im Kontext des Behavioral Branding betrachtet. Behavioral Branding meint in diesem Zusammenhang dann die Förderung von Verständnis und Commitment der Mitarbeiter im Hinblick auf die Identität der Employer Brand, mit dem Ziel, die Marke in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern und arbeitgebermarkenbezogenes Handeln herbeizuführen. Esch/Ströder (2008, S. 141 ff.) bemerken dazu, dass Employer Branding auf die Steuerung des Arbeitgebermarkenimages abstellt, um die für das Unternehmen besten bzw. passenden Mitarbeiter zu akquirieren und binden, wohingegen Behavioral Branding auf die Generierung und Wahrung von markenkonformem Mitarbeiterverhalten gerichtet ist. In dieser innengerichteten Perspektive impliziert die Führung einer Arbeitgebermarke also auch die Ausbildung eines entsprechenden Selbstverständnisses der Mitarbeiter, indem sichergestellt wird, dass diese verstehen, wofür die Marke steht und welchen individuellen Nutzen sie besitzt – nur so werden Mitarbeiter auch zu Markenbotschaftern (vgl. Esch 2007, S. 125 ff.). Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Entwicklung und Einführung eines Employer Brandings an einen Change Management-Prozess zu koppeln, um so eine möglichst hohe Affinität der Mitarbeiter mit der Arbeitgebermarke zu erzeugen. Nach Esch (2007, S. 129 ff.) lassen sich hier kontextrelevante Change Management-Fragestellungen und -Maßnahmen entlang den Phasen „Sensibilisieren“, „Involvieren“, „Integrieren“ und „Realisieren“ beschreiben (vgl. Abbildung 4).

		Sensibilisieren	Involvieren	Integrieren	Realisieren
Zentrale Fragestellungen	Maßnahmen	Ist allen Verantwortlichen die Bedeutung der Marke bzw. deren Beitrag zur Wertschöpfung bewusst?	Ist den jeweiligen Unternehmensbereichen klar, welche Relevanz und welchen Nutzen die Markenidentität f. ihren Bereich hat?	Bestehen konkrete Umsetzungsvorschläge bzw. Anpassungen, die unter Mitwirkung aller Mitarbeiter entwickelt wurden?	Werden die Maßnahmen und jeweiligen Zielvorgaben auch wirkungsvoll umgesetzt bzw. kontrolliert?
		<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Klausurtagungen • Runder Tisch • Lobbying • Dialog • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Informationsrunden • Business Lunches • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadshows • Kick Off-Meetings • Feiern, Ausflüge • Präsentationen • Intranet, Pressemitteilungen • Dialog mit Führung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • MA-Gespräche • Team-Sitzungen • Kurz-Meetings • Foren/Nachtreffen • Regelmäßige Workshops • Intranet, schwarzes Brett, Hotline • ...

Abb. 4: Markenspezifischer Change Management-Prozess (Esch 2007, S. 129)

3 Verständnis und Wirkungsdimensionen des Employer Branding nach der DEBA

In Analogie zu der in Kapitel 2.1 eingeführten Auslegung von Employer Branding als ganzheitlich-interdisziplinäre Unternehmensstrategie, vertritt die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) ein Employer Branding-Verständnis, welches ebenfalls strategisch fundiert und auf Ebene der integrierten Unternehmensführung einzuordnen ist. Die DEBA definiert den Employer Branding-Begriff schließlich einigermaßen vertieft und erweitert wie folgt:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“ (DEBA 2008, S. 1).

Insofern generiert Employer Branding nach der DEBA Wettbewerbsvorteile und positive Effekte in den (in Wechselwirkung miteinander stehenden) Wirkungsbereichen „Mitarbeitergewinnung“, „Mitarbeiterbindung“, „Unternehmenskultur“, „Leistung und Ergebnis“ sowie „Unternehmensmarke“ (vgl. Abbildung 5), welche im Folgenden näher beschrieben werden.

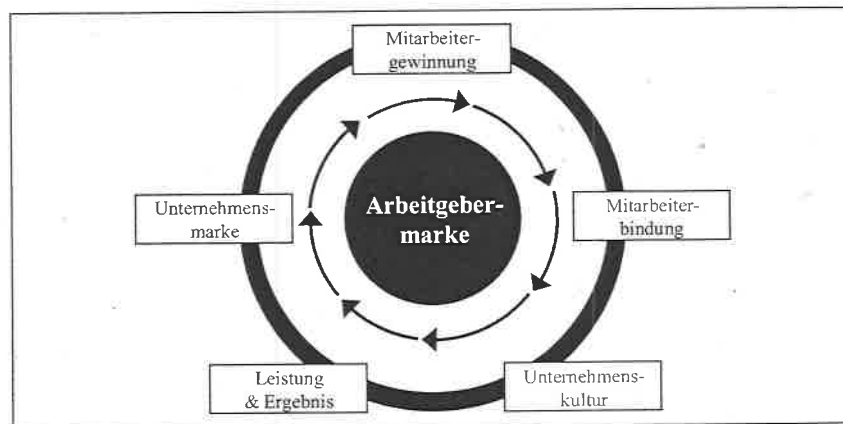


Abb. 5: Die fünf Wirkungsdimensionen des strategiebasierten Employer Brandings (DEBA 2006, o. S.)

Wirkungsdimension „Mitarbeitergewinnung“

Durch ein konsequentes Employer Branding wird ein Vorstellungsbild in den Köpfen der interessierten Bewerber verankert. Das Unternehmen wird positiv wahrgenommen, gewinnt auf dem Arbeitsmarkt an Vertrauen, die Arbeitgeberattraktivität und Bewerberqualität werden er-

höht, der Personalbeschaffungsaufwand und die Recruiting-Kosten reduziert. Die DEBA (2006, o. S.) führt dies auf die Erhöhung des „professional und cultural fit“ zurück, da sich eine Branding-Strategie auf diejenigen Bewerber ausrichtet, die sowohl professionell-fachlich als auch persönlich zu dem jeweiligen Unternehmen passen. Die Employer Brand besitzt hier eine Filterfunktion, durch die sich die Anzahl an irrelevanten Bewerbungen sowie das Risiko teurer Fehlbesetzungen reduzieren lassen. Fazit: Employer Branding führt zu einem längeren Verbleib im Unternehmen, zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, zu einer Steigerung der Effizienz im operativen Recruiting-Prozess sowie Senkung des Personalbeschaffungsaufwands.

Wirkungsdimension „Mitarbeiterbindung“

Einer der zentralen Nutzenaspekte einer gut entwickelten Arbeitgebermarke liegt in der Generierung von nachhaltiger Mitarbeiterbindung bzw. Identifikation und Markenloyalität. Positive Effekte sind in diesem Wirkungsbereich u. a. eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, eine stärkere Identifikation bzw. Loyalität der Mitarbeiter, die Sicherung des Verbleibs von Know-how, Innovationskraft und Erfahrung im Unternehmen, die Erhöhung des „return on development“ sowie die Senkung der Fluktuationskosten und damit die Senkung der Investitionskosten in die Personalentwicklung. Studien zeigen, dass attraktive Arbeitgebermarken die Bindung von Mitarbeitern deutlich verbessern und die Fluktuationsrate um bis zu 50% senken können.

Wirkungsdimension „Leistung und Ergebnis“

Im Wirkungsbereich „Leistung und Ergebnis“ liegt der Fokus auf der Identifikation mit dem Unternehmen, dem Team, dem Produkt (Leistungen) sowie dem Commitment. Dadurch entsteht ein Goodwill, den die Mitarbeiter der Arbeitgebermarke entgegenbringen, der zu noch mehr Leistungsbereitschaft führt. Der Einfluss des Employer Branding wirkt sich somit positiv auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus. Weitere Effekte in diesem Wirkungsbereich sind die Steigerung der Arbeitsergebnisqualität, die Verbesserung der Leistungsmotivation, die Erhöhung der Mitarbeiterloyalität und des Commitment mit den Zielen des Unternehmens, die stärkere Eigenverantwortung („organizational citizenship behavior“) sowie die Reduzierung des Führungsaufwands.

Wirkungsdimension „Unternehmenskultur“

Im Wirkungsbereich „Unternehmenskultur“ wirkt Employer Branding als kultureller Faktor in das Unternehmen hinein. Werte und Haltung eines Unternehmens werden praktisch erlebbar. Die Effekte in diesem Wirkungsbereich sind u. a. die Verbesserung des Arbeitsklimas, die Senkung von Fehlzeiten, die Stärkung des internen Zusammenhalts sowie die Verbesserung der internen Kommunikation.

Wirkungsdimension „Unternehmensmarke“

Im Wirkungsbereich „Unternehmensmarke“ mobilisiert Employer Branding die Unternehmensmarke für Arbeitgeberzwecke und sorgt für eine positive Rückkoppelung auf das Unternehmensimage. Führungskräfte und Mitarbeiter werden zu Markenbotschaftern. Effekte in

diesem Wirkungsbereich sind die Stärkung des Unternehmensimage, die Erschließung von Marketing-Synergien und die Steigerung des Unternehmenswertes.

4 Employer Branding bei der compeople AG: Best Practice in einem KMU

Die compeople AG wurde 1999 in Frankfurt a. M. gegründet und ist spezialisiert auf die Entwicklung von IT-Lösungen. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter und wurde in den Jahren 2009 und 2010 mit dem „Top Job“-Gütesiegel ausgezeichnet (vgl. compeople AG 2009; compeople AG 2010). 2009 gewann es den Wettbewerb als „Bester Mittelständler Deutschlands“. Aufgrund ihres stabilen Wachstums ist die compeople AG ständig auf der Suche nach neuen Mitarbeitern und muss sich als KMU in der Region gegen große und etablierte Unternehmen durchsetzen. Vor dem Hintergrund immer größerer Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung, entschied sich das Unternehmen im Jahre 2008 für die Entwicklung einer authentischen Arbeitgebermarke (vgl. hierzu und im Folgenden Nagel 2011, S. 119 ff.). Denn obwohl sich bei den aktuellen Mitarbeitern eine durchweg positive Zufriedenheit mit der compeople AG als Arbeitgeber feststellen ließ, war das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber in der Region weitgehend unbekannt.

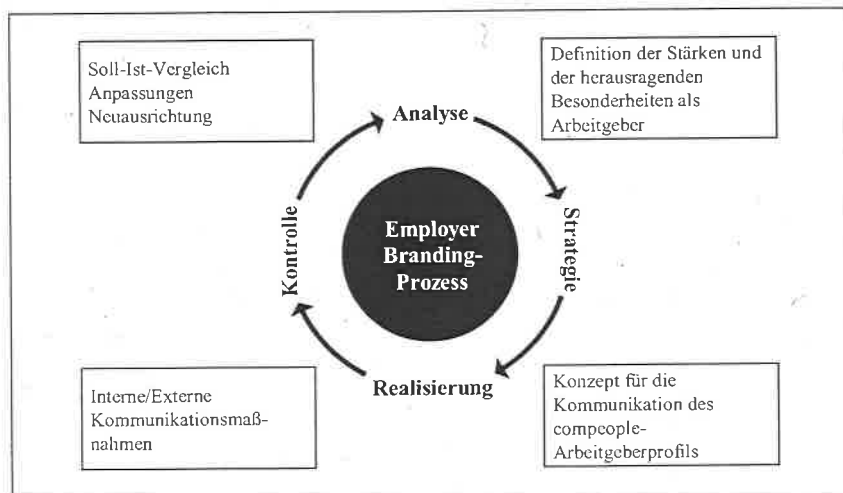


Abb. 6: Employer Branding-Umsetzungsprozess bei der compeople AG Nagel 2011, S. 120)

Ziele der Employer Branding-Strategie waren danach die Verbesserung der Mitarbeitergewinnung durch den externen Aufbau eines attraktiven Arbeitgeberimages sowie die Stärkung der Bindung der bestehenden Mitarbeiter. Manuela Duft (zit. in Nagel 2011, S. 119), Verantwortliche für die Unternehmenskommunikation bei der compeople AG, sagt dazu: „Wir haben von Anfang an entschieden, zwei Zielgruppen anzusprechen: extern die examensnahen Studenten und die Hochschulabsolventen, intern unsere Mitarbeiter. Damit wollten wir zum einen die Anzahl an Bewerbungen qualifizierter Nachwuchskräfte erhöhen, zum anderen aber

auch die innovationsfördernde Unternehmenskultur stärken und damit die Motivation der Mitarbeiter steigern.“ Abbildung 6 zeigt, dass man die mit der Arbeitgebermarkenpositionierung verbundenen Aktivitäten dabei nicht als einmaliges Projekt, sondern als kontinuierlichen, systematischen Prozess mit den Phasen Analyse, Strategie, Realisierung und Kontrolle begriffen hat.

In der Analysephase entschied sich das Unternehmen, an der sog. „Top Job“-Studie (www.topjob.de) teilzunehmen – das (unabhängige) Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen analysiert und vergleicht darin die teilnehmenden Unternehmen mithilfe einer Befragung von Mitarbeitern und Personalverantwortlichen in sechs Bereichen. Für die compeople AG ergaben sich aus den so gewonnenen Analyseergebnissen schließlich fünf Prämissen für die Erarbeitung ihres Arbeitgeberprofils: Das Ergebnis sollte (1) mit dem Motto der Unternehmensmarke („technology in motion“) in Einklang stehen, (2) die Unternehmenskultur betonen und (3) die Wünsche und Vorstellungen der externen Zielgruppen berücksichtigen; außerdem sollten (4) alle Mitarbeiter in die Entwicklung miteinbezogen und (5) die eigenen Stärken mit den besten Arbeitgebern des deutschen Mittelstands verglichen werden.

In der Strategiephase erarbeitete die compeople AG Kommunikationskonzept und -strategie. In konzeptioneller Hinsicht entschied man sich für eine bildliche Darstellung von Schlüsselbegriffen, welche die Stärken als Arbeitgeber unter Einbezug der Unternehmensmarke herausstellt. Die Kommunikationsstrategie umfasste zunächst interne Maßnahmen. In einer Workshopreihe wurden die Ergebnisse der Top Job-Studie präsentiert und Verbesserungsvorschläge gesammelt sowie externe Maßnahmen gemeinsam diskutiert und festgelegt. Letztere umfassten u. a. den Aufbau von Kooperationen im Hochschulbereich, die Verstärkung der Pressearbeit zur Vermarktung des Top Job-Gütesiegels oder die Ausdehnung von Arbeitgeberinformationen auf der Unternehmenswebseite.

In der Umsetzungsphase zählte v. a. die zeitnahe Realisierung der in den Workshops erarbeiteten Maßnahmen. Im Rahmen der internen Kommunikation wurden z. B. neue Veranstaltungen und Prozesse eingeführt; für die externe Kommunikation wurde z. B. eine Rubrik „compeople als Arbeitgeber“ auf der Firmenwebseite geschaffen, ein Imagefilm produziert und an Unternehmenskontaktmessen teilgenommen.

Zur Evaluation des Strategieerfolgs und Einschaltung von Verbesserungsprozessen nimmt das Unternehmen nun regelmäßig alle zwei Jahre an der Top Job-Benchmarkstudie teil. Außerdem werden inzwischen Bewerbungen und Bewerbungsgespräche ausgewertet.

Im Ergebnis war die Einführung des Employer Brandings für die compeople AG auffallend vorteilhaft: Die Anzahl an Bewerbern ist inzwischen deutlich gestiegen und Interessenten stellen das Unternehmen in Gesprächen ausdrücklich als Wunscharbeitgeber dar. Außerdem sind der Bekanntheitsgrad und das öffentliche Interesse deutlich gewachsen – auch infolge von regionaler und überregionaler Präsenz in Print-, Online- und TV-Medien.

Das Beispiel dokumentiert, dass sich die Entwicklung und Umsetzung einer Employer Branding-Strategie stark an unternehmensindividuellen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen orientiert und auch orientieren muss. Dennoch lassen sich übergeordnete Maßnahmen identi-

fizieren, die bei der Erstellung einer Employer Branding-Strategie als erfolgsentscheidend angesehen werden. Schuhmacher/Geschwill (2009, S. 37) haben in diesem Zusammenhang eine sog. „Checkliste für die Erstellung einer Employer Branding-Strategie“ erarbeitet, welche in Abbildung 7 abschließend dargestellt ist.

Checkliste		
1	Formulieren einer Unternehmensvision	✓
2	Ableiten von personalpolitischen Grundsätzen aus der Unternehmensvision	✓
3	Erstellen von Führungsgrundsätzen	✓
4	Überprüfen, ob Anspruch an Verhalten und Wirklichkeit im Umgang übereinstimmen	✓
5	Überprüfen, ob alle vorhandenen und praktizierten personalwirtschaftlichen Instrumente mit ihrer strategischen Ausrichtung übereinstimmen	✓
6	Definieren der relevanten Zielgruppen • Wer soll angesprochen werden? • In welchen Bereichen besteht kurzfristiger, in welchen langfristiger Personalbedarf?	✓
7	Festlegen möglicher Kooperationsformen und Auswählen von (externen) strategischen Partnern für die Umsetzung der Strategie	✓
8	Definieren konkreter, zielgruppenspezifischer Maßnahmen im Rahmen der Strategie	✓
9	Bereitstellen ausreichend personeller und monetärer Ressourcen für die EB-Strategie (langfristig planen)	✓
10	Definieren individueller Aufgaben- und Verantwortungsbereiche bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und Pflege der Partnerschaften	✓
11	Einrichten eines Berichtswesens zur Messung von Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der EB-Strategie	✓
12	Teilnehmen an Wettbewerben (z. B. Bester Arbeitgeber), um die EB-Strategie auch extern auf den Prüfstein zu stellen	✓

Abb. 7: Checkliste für die Erstellung einer Employer Branding-Strategie (Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 37)

5 Empirische Untersuchung zur Bedeutung von Employer Branding in Schweizer KMU

5.1 Methodisches Vorgehen und Zusammensetzung der Stichprobe

Zur Erfassung der wahrgenommenen Relevanz und des vorherrschenden Grundverständnisses von Employer Branding bei Personalverantwortlichen und Führungskräften in Schweizer KMU sowie zur Bestandsaufnahme der Rahmenbedingungen der Mitarbeitergewinnung, wurde ein Online-Fragebogen erstellt, zu dessen Beantwortung Mitte November 2011 3'000 Personalverantwortliche und Führungskräfte von (Deutsch-) Schweizer KMU per E-Mail gebeten wurden. Die Erhebung wurde dann im Zeitraum von Mitte November bis Mitte Dezember 2011 durchgeführt. Nach einmaligem Nachfassen hatten insgesamt 344 Unternehmensvertre-

ter den Fragebogen beantwortet, dies entspricht einer Rücklaufquote von etwa 11.5%. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der finalen Stichprobe.

Anzahl Beschäftigte	
< 10	0.9%
11–49	2.9%
50–249	68.9%
Keine Angabe	27.3%
Total	100%
Branche	
Industrie und Herstellung	15.8%
Baugewerbe	8.4%
IT und Telekommunikation	7.9%
Banken und Versicherungen	6.5%
Energiewirtschaft	3.7%
Gesundheitswesen und Pharma	3.3%
Werbung, Marketing und PR	3.3%
Nahrungs- und Genussmittel	3.3%
Sonstige*	39.9%
Keine Angabe	7.9%
Total	100%
* Davon „Andere“ = 24.7%	

Tab. 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl Beschäftigte und Branche

5.2 Studienergebnisse

5.2.1 Zentrale Herausforderungen im Personalmarketing

Nach Ansicht der Befragten liegt die größte zukünftige Herausforderung im Personalmarketing in der Rekrutierung von qualifiziertem Fach- und Führungspersonal. Auf Platz zwei liegt dann die Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Außerdem wurden u. a. auch genannt, die Steigerung von Bekanntheit und Verbesserung der Arbeitgeberpositionierung und die Erhöhung der Mitarbeitermotivation. Insofern spiegeln sich in dieser Top 10 die Wirkungsdimensionen eines Employer Branding fast vollständig wider (vgl. Kapitel 3). Dieses Ergebnis unterstreicht, dass es sich bei Employer Branding um eine optimale Handlungsalternative für das Human Resources-Management in KMU handeln könnte.

Herausforderungen	Anzahl Nennungen
Qualifiziertes Fach- und Führungspersonal finden	133
Mitarbeiter langfristig halten/Mitarbeiterbindung	48
Kosten/Lohndruck	29
Mitarbeiterqualifikation/-entwicklung/-förderung	26
Bekanntheit/Attraktivität/Image steigern/Positionierung	26
Nachwuchsförderung/Schaffen von Lehrstellen	25
Internationalisierung/Globalisierung	13
Richtiger Kanal zur Ansprache/Kommunikation	12
Employer Branding/Optimierung Bewerbungsprozess	9
Leistungsbereitschaft/Motivation	7

Tab. 3: Top 10 der größten zukünftigen Herausforderungen im Personalmarketing von KMU

5.2.2 Rahmenbedingungen des Bewerbermanagements

Insgesamt 44.1% der Befragten geben einen jährlichen Personalbedarf von über 10 Mitarbeitern an. Setzt man diesen Bedarf in den Kontext der in Tabelle 3 aufgeführten Top 10 Herausforderungen, dann wird deutlich, dass es in Zukunft immer schwieriger sein wird, diesen Bedarf ohne zusätzliche arbeitgeberstrategische Maßnahmen zu decken. Laut Ernst & Young Schweiz AG (2011, o. S.) haben bereits heute drei von vier KMU Schwierigkeiten, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Diese quantifizieren sich in Umsatzeinbußen in Höhe von 4.2 Mrd. Schweizer Franken jährlich.

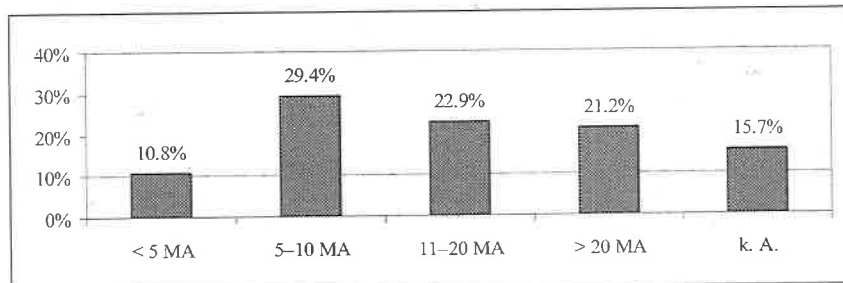


Abb. 8: Personalbedarf pro Jahr (MA = Mitarbeiter, k. A. = keine Angabe)

Bei 48% der Befragten werden potenzielle Mitarbeiter überregional gesucht. Abbildung 9 verdeutlicht die starke Zentrierung der KMU auf Regionen. Im Kontext des verfügbaren Personalmarketingbudgets fällt auf, dass bei immerhin 10.5%, also in rund 36 der teilnehmenden 344 KMU, ein Betrag von über 50'000 Schweizer Franken zur Verfügung steht. Insgesamt 34% investieren 11'000 bis 50'000 Schweizer Franken in das Personalmarketing.

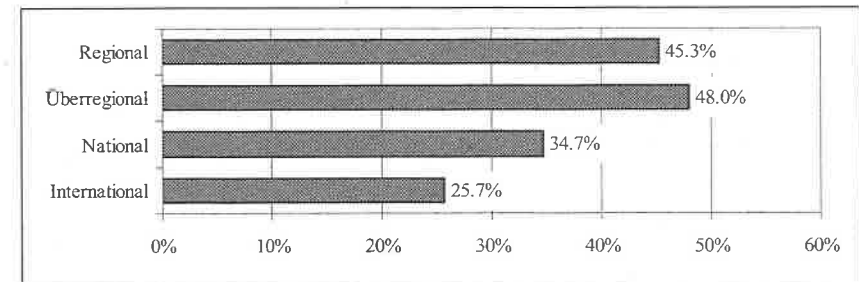


Abb. 9: Geographische Ausrichtung der Personalsuche (Mehrfachnennungen mgl.)

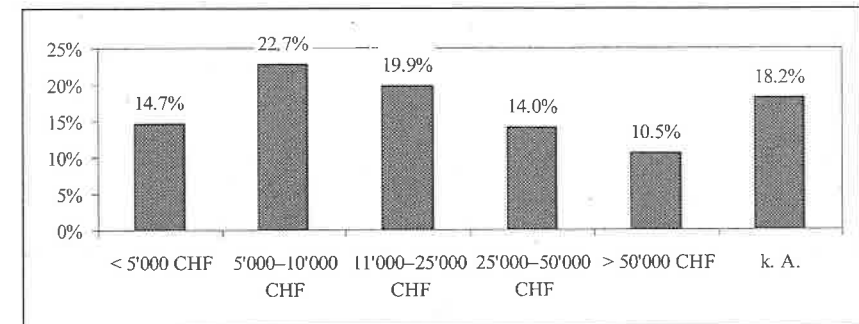


Abb. 10: Verfügbares Personalmarketingbudget (CHF = Schweizer Franken, k. A. = keine Angabe)

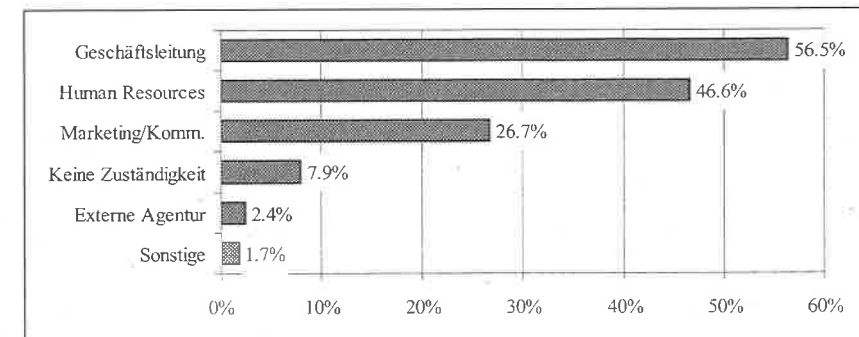


Abb. 11: Zuständigkeiten für Personalmarketing (Mehrfachnennungen mgl.)

In 56% der Fälle fallen die Aktivitäten zu Aufbau und Pflege der Arbeitgebermarke in den Zuständigkeitsbereich der Geschäftsleitung. Das Marketing wird hingegen bei lediglich 26.7% miteinbezogen.

5.2.3 Wahrgenommene Relevanz von Employer Branding

Sowohl die generelle als auch die KMU-spezifische Bedeutung von Employer Branding wird von über der Hälfte der Befragten momentan als hoch bis sehr hoch eingestuft (siehe Abbildungen 12 und 13). Für die Zukunft wird deutlich, dass das Employer Branding-Konzept aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen und Führungskräfte noch weiter an Bedeutung gewinnt: So steigt der Anteil derjenigen, welche die Bedeutung des Employer Branding generell in fünf Jahren als sehr hoch einstufen von 12.2% auf über 30%. Für das eigene KMU ergibt sich eine Steigerung von 17.2% auf über 31%. Insofern wird deutlich, dass in der KMU-Praxis die Thematik des Employer Branding längst keine untergeordnete Rolle mehr spielt (vgl. Kapitel 1), sondern weitgehend Eingang als bedeutendes, zukunftsrelevantes Strategiekonzept in das Bewusstsein von Entscheidungsträgern gefunden hat und damit die Ausgangsbasis, nämlich der Wille, sich als Arbeitgeber über eine Marke zu positionieren und profilieren, geschaffen wurde.

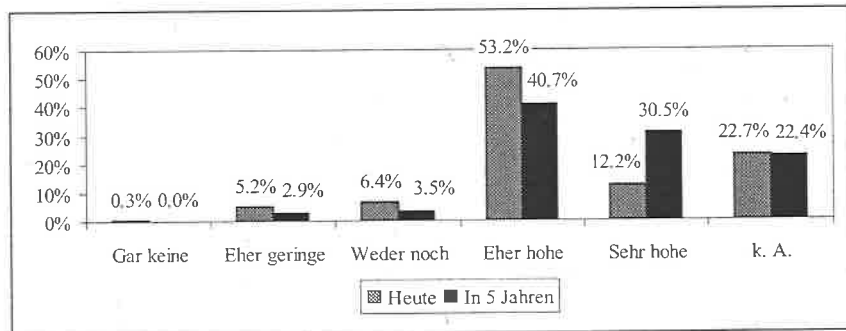


Abb. 12: Einschätzung der Bedeutung von Employer Branding generell
(k. A. = keine Angabe)

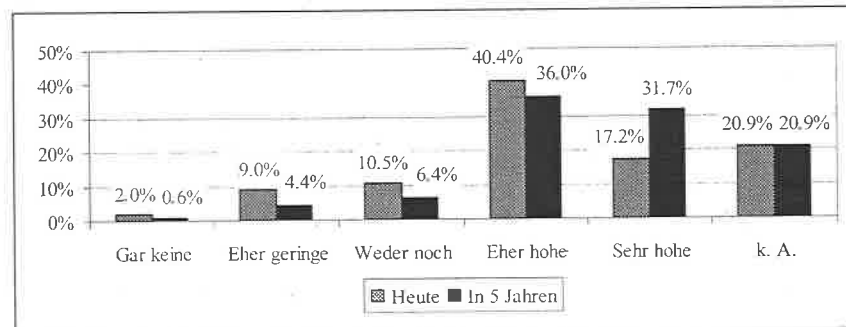


Abb. 13: Einschätzung der Bedeutung von Employer Branding für das eigene Unternehmen
(k. A. = keine Angabe)

Auf der Ebene der verschiedenen Einzelziele von Employer Branding werden fast alle von über 50% der befragten Unternehmensvertreter als eher hoch bis sehr hoch bewertet, wobei insbesondere die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (75%) und die Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation (71%) als besonders bedeutend ausfallen. Dies lässt vermuten, dass die befragten KMU gerade in diesen Bereichen besondere Defizite aufweisen.

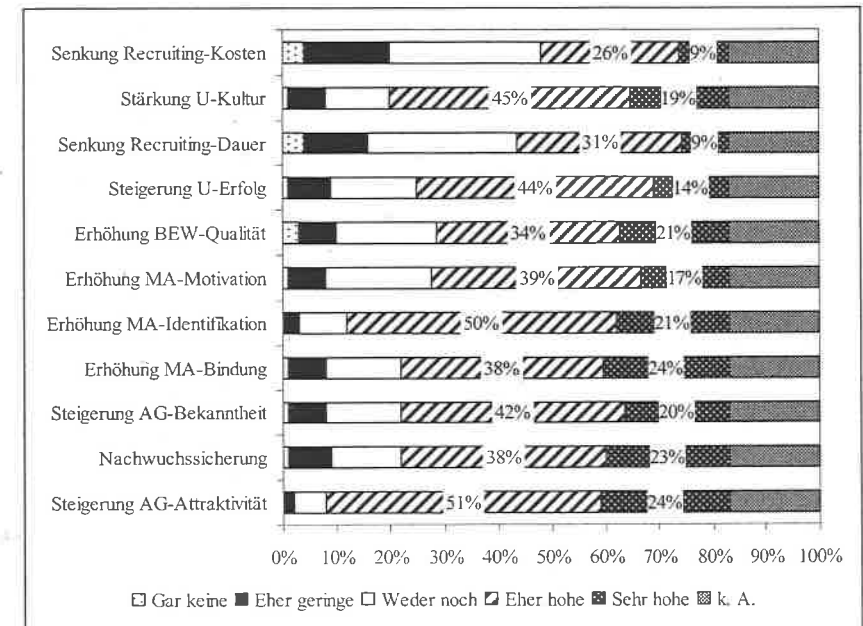
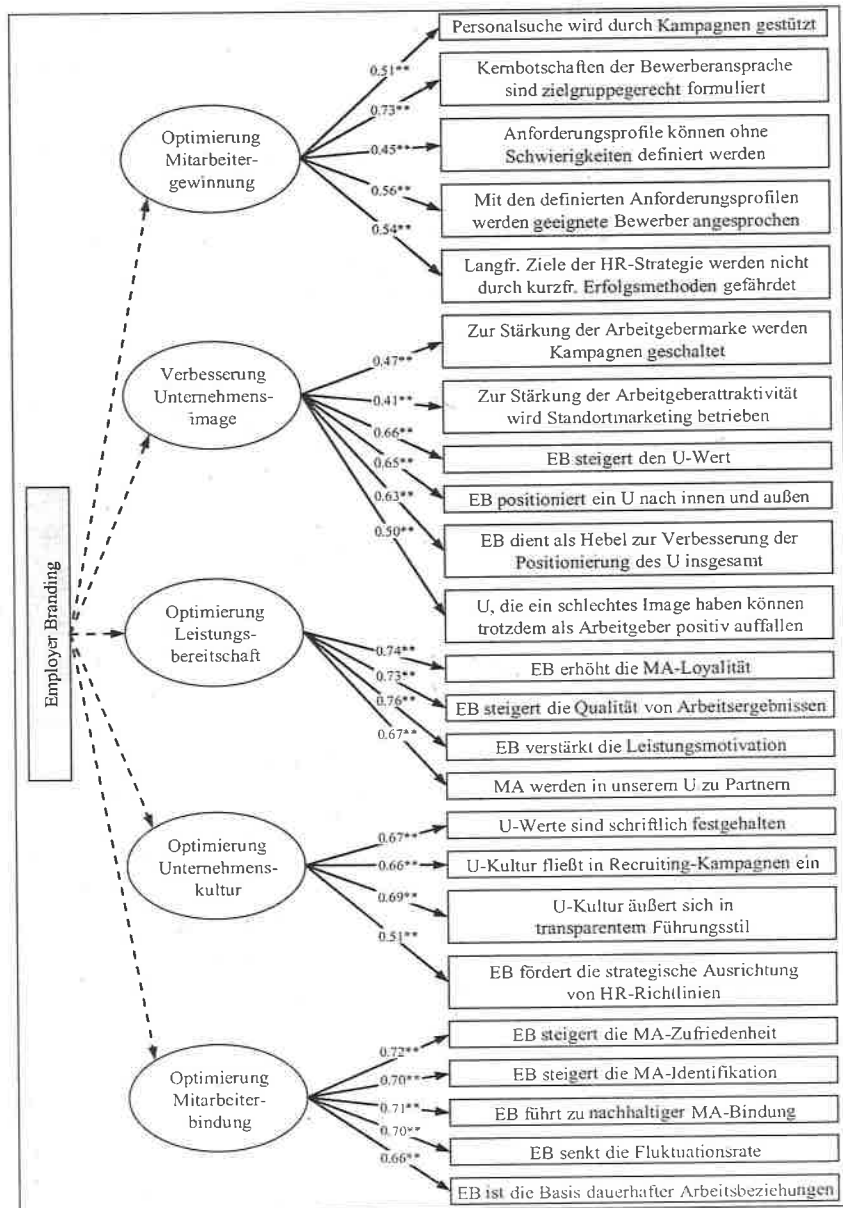


Abb. 14: Wahrgenommene Bedeutung der Employer Branding-Ziele (AG = Arbeitgeber, BEW = Bewerber, MA = Mitarbeiter, U = Unternehmen, k. A. = keine Angabe)

5.2.4 Grundverständnis von Employer Branding

Zur Evaluation des vorherrschenden Gesamtverständnisses des Employer Branding-Konzeptes unter den befragten Unternehmensvertretern wird überprüft inwieweit die individuell wahrgenommenen Bedeutungen der übergeordneten Wirkungsdimensionen des Employer Branding bzw. einer Arbeitgebermarke nach der DEBA (vgl. Kapitel 3) mit der individuell wahrgenommenen Bedeutung mit den dimensionsspezifischen Items korrelieren. Aus der Korrelationsanalyse geht schließlich hervor, dass die erhobenen Items zu den Wirkungsdimensionen des Employer Branding signifikant miteinander korrelieren. Diese hohen Interkorrelationen deuten darauf hin, dass es einen übergeordneten Generalfaktor gibt, der vermutlich dem Überbegriff „Employer Branding“ gleichkommt. Insofern wird angenommen, dass der Begriff des Employer Branding wie in Abbildung 15 dargestellt werden kann – dabei wurde hier aus Platzgründen auf das Einfügen der Interkorrelationswerte verzichtet.

Abb. 15: Wirkungsdimensionen des Employer Branding (Abkürzungen s. o., $\alpha = 0,01$)

5.2.5 Kommunikationskanäle für die Personalgewinnung

78.2% der Befragten gewinnen Personal durch Mitarbeiterempfehlungen (siehe Abbildung 16). Hier bestätigt sich, dass bei KMU die eigenen Mitarbeiter häufig der effizienteste Weg zu neuen Mitarbeitern zu sein scheinen (vgl. Grauel 2007, S. 15). Bei der Verfolgung einer Employer Branding-Strategie können Mitarbeiterempfehlungen ein wichtiges Instrument für die Gewinnung der sog. „right potentials“ sein. Denn primär gilt nicht, die „high potentials“ zu akquirieren, sondern Talente, von denen man annimmt, dass ihre Identität und die Identität der Marke bzw. des Unternehmens höchstmöglich kongruent sind (vgl. Esch/Strötter 2008, S. 141 ff.).

Es liegt nahe, dass bestehende Mitarbeiter schließlich eher solche Bewerber ansprechen bzw. empfehlen, die zu ihnen selbst, welche die zentralen Eigenschaften des Arbeitgebers kennen und die Arbeitgebermarke bereits „leben“, passen. Andererseits fungieren Mitarbeiter im Kontext eines Empfehlungsprozesses nicht nur als Selektiv, sondern auch v. a. als glaubwürdige und authentische Markenbotschafter und Multiplikatoren (vgl. Hubbard 2004, S. 99 f.). Offenbar wird diese strategische Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen bei KMU bereits entsprechend gewichtet.

Insofern gilt es hier v. a. diesen Empfehlungsprozess weiter zu stärken und versteckte Potenziale zu identifizieren und freizusetzen. Dies könnte beispielsweise durch die Einführung eines Belohnungs- bzw. Prämiensystems geschehen.

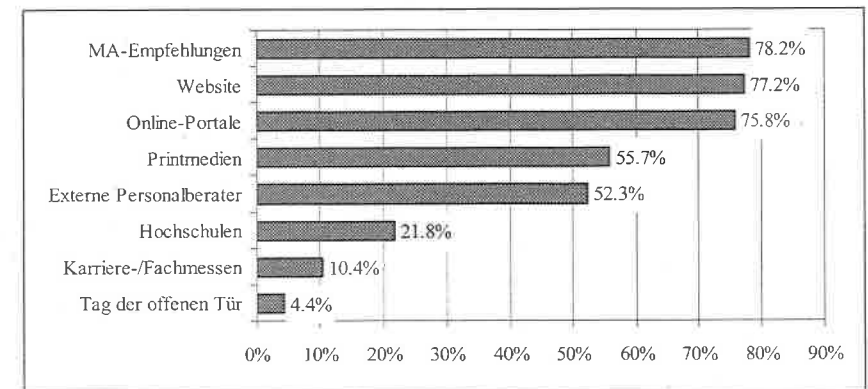


Abb. 16: Kommunikationskanäle für die Personalgewinnung (Mehrfachnennungen mgl.) (MA = Mitarbeiter)

5.2.6 Messgrößen zur Erfolgskontrolle

Die meist genutzte Messgröße ist die Retention-Rate. Der vollständige Verzicht auf die Nutzung der Messgröße „Platzierung in Arbeitgeberratings“ bei 46.2% der befragten KMU ist wenig erstaunlich, als dass nur wenige KMU aktiv an solche Ratings teilnehmen – das Bei-

spiel der compeople AG (siehe Kapitel 4) zeigt allerdings, dass durch die mit Ratings häufig verbundene Unternehmensprüfung durch unabhängige Dritte wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung bzw. Optimierung der Employer Brand-Strategie liefern können.

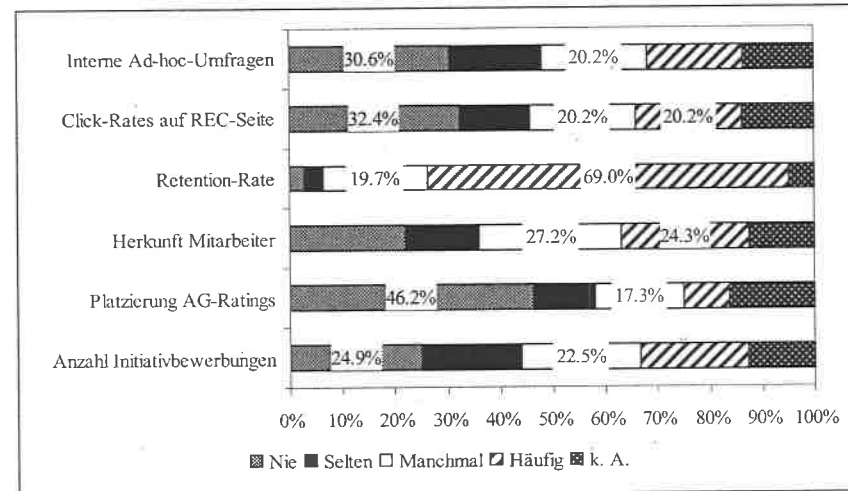


Abb. 17: Genutzte Messgrößen für das Controlling
(AG = Arbeitgeber, REC = Recruiting, k. A. = keine Angabe)

Insgesamt 43.3% der Befragten geben an, manchmal bis häufig die Anzahl an erhaltenen Initiativbewerbungen als Kontrollgröße für den Erfolg ihrer Personalsuche zu verwenden. 24.9% bzw. 19.1% hingegen verzichten ganz bzw. weitgehend auf die Betrachtung dieser Messgröße. Dabei können Initiativbewerbungen ein gutes und vor allem leicht zugängliches Indiz für die Bekanntheit eines Arbeitgebers sein.

5.2.7 Kenntnis von Employer Branding-Kampagnen

Obgleich sowohl die generelle als auch die KMU-spezifische Bedeutung von Employer Branding von über der Hälfte der Befragten als hoch bis sehr hoch eingestuft wird (siehe Abbildungen 12 und 13), geben über 65.3% von ihnen an, keine Employer Branding-Kampagnen zu kennen. Lediglich 10% der befragten KMU konnten die Frage nach ihrem Kenntnisstand positiv beantworten. Von denjenigen, die explizit ein Beispiel genannt haben, konnten nur fünf Befragte ein Beispiel auf KMU-Ebene anführen.

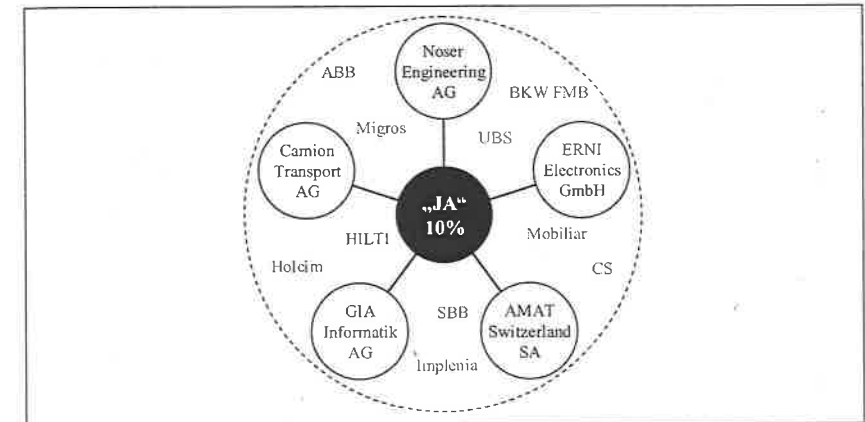


Abb. 18: Bekannte Employer Branding-Kampagnen von KMU

5.2.8 Stärken von KMU als Arbeitgeber

Die untersuchten KMU sehen ihre Stärken als Arbeitgeber hauptsächlich in ihrer Unternehmenskultur, dem Arbeitsklima bzw. den Arbeitsbedingungen und in den interessanten und herausfordernden Arbeitsinhalten und den damit verbundenen Gestaltungsfreiheiten (Mitbestimmung, Eigenkompetenz etc.).

Eigenschaften	Anzahl Nennungen
Unternehmenskultur	66
Arbeitsklima/-bedingungen	42
Interessante Arbeit	42
Mitbestimmung/Eigenkompetenz/Freiraum/Verantwortung	34
Produkt	31
Image	26
Standort	23
Entlohnung/Sozialleistungen	22
Entwicklungsmöglichkeiten	20
Familienunternehmen	20

Tab. 4: Top 10 der einzigartigen Eigenschaften von KMU als Arbeitgeber

6 Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass sich durch den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke vielfältige Nutzenpotenziale erschließen lassen. Insofern kann das Konzept des Employer Branding, entgegen vielfach geäußerter Einwände wie z. B. das Fehlen einer kritischen Unternehmensgröße, auch für KMU eine interessante strategische Option sein. Dabei ist Employer Branding kein Ad hoc-Recruiting-Instrument zur kurzfristigen Steigerung der Bewerberanzahl. Vielmehr handelt es sich um eine langfristige strategische Investition und Funktion, welche über das Personalmarketing hinausgeht und als ganzheitlich-interdisziplinäre Markenstrategie als Teil der Gesamtmarkenstrategie eines Unternehmens betrachtet werden muss. Darüber hinaus konnte in einer empirischen Untersuchung gezeigt werden, dass der Bewusstseinsbildungsprozess zum diesem Thema in Schweizer KMU bereits eingesetzt hat und ein umfassendes Verständnis bezüglich des Employer Branding-Begriffes vorherrscht.

Literatur

- AMA [American Marketing Association] (2012): Dictionary. Online: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx, 12.01.2012.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996): The employer brand. In: Journal of Brand Management, Jg. 4, H. 3, S. 185–206.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, Jg. 9, H. 4/5, S. 501–517.
- BBDO Germany (2008): Neue Studie: Der Mittelstand muss als Arbeitgeber attraktiver werden. Pressemitteilung, 17.03.2008. Online: <http://www.bbdo.de/cms/de/news/2008/archive/2008-03-17.html>, 14.01.2012.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. In: International Journal of Advertising, Jg. 24, H. 2, S. 151–172.
- Bucher, V., Cardinaux, P.-A. (2011): KMU-Barometer 2011: Stimmungen, Themen und Perspektiven kleiner und mittelständischer Unternehmen in der Schweiz. Hg. v. Ernst & Young AG.
- compeople AG (2009): compeople AG ist bester mittelständischer Arbeitgeber in Hessen. Pressemitteilung, 30.01.2009. Online: <http://www.compeople.de/files/compeople-presse-info-2009-01-30.pdf>, 10.01.2012.
- compeople AG (2010): compeople AG ist „Arbeitgeber des Jahres“. Pressemitteilung, 28.01.2010. Online: http://www.compeople.de/files/compeople_pressemitteilung_top_job_arbeitgeber-2010-01-28_2.pdf, 10.01.2012.
- DEBA [Deutsche Employer Branding Akademie] (2006): Werttreiber Employer Branding. Online: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_Werttreiber.pdf, 21.11.2011.

- DEBA [Deutsche Employer Branding Akademie] (2008): Definition Employer Branding. Online: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf, 09.07.2011.
- Dell, D., Ainspan, N. (2001): Engaging Employees through Your Brand. Conference Board Report Nr. R-1288-01-RR. Washington.
- Ernst & Young Schweiz AG (Hg.) (2011): KMU wollen neue Jobs schaffen: Fachkräftemangel kostet 4,2 Milliarden Franken. Medienmitteilung, 25.01.2011. Online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Medienmitteilung_KMU_Barometer_2011/\\$FILE/20110125_Medienmitteilung_final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Medienmitteilung_KMU_Barometer_2011/$FILE/20110125_Medienmitteilung_final.pdf), 06.07.2011.
- Esch, F.-R. (2007): Strategie und Taktik der Markenführung. München.
- Esch, F.-R., Strödter, K. (2008): Aufbau des Markencommitments in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits. In: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J., Herrmann, A. (Hg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden, S. 141–159.
- Forster, A., Erz, A., Jenewein, W. (2008): Employer Branding: Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: Tomczak, T./ Esch, F.-R./ Kernstock, J./ Herrmann, A. (Hg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden, S. 278–294.
- Grauel, Ralf (2007): Mitarbeiter verzweifelt gesucht. In: Brand Eins, H. 1, S. 14–15.
- Hubbard, M. (2004): Markenführung von innen nach außen: Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken. Wiesbaden.
- Kapoor, V. (2010): Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. In: The IUP Journal of Brand Management, Jg. 7, H. 1/2, S. 51–75.
- Kirchgeorg, M., Günther, E. (2006): Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt. HHL-Arbeitspapier Nr. 74. Leipzig.
- Manpower Schweiz AG (Hrsg.) (2011): Manpower-Umfrage zur Talentknappheit: Ergebnisse 2011: Talente als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Pressemitteilung, 14.06.2011. Online: http://www.manpower.ch/fileadmin/user_upload/documents/Media/Communiqués_presse/PR_Talentknappheit_2011_DE.pdf, 08.01.2011.
- Mistlberger, B. (2009): Employer Branding: Die Marke Arbeitgeber in KMU. In: personal manager, H. 4, S. 34–35.
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2008): Characteristics of successful employer brands. In: Brand Management, Jg. 16, H. 3, S. 160–175.
- Nagel, K. (2011): Employer Branding. Wien.
- Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Wiesbaden.
- Petkovic, M. (2008): Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. München.

- Rousseau, D. M. (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. In: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 16, H. 5, S. 389–400.
- Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2009): *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Stotz, W., Wedel, A. (2009): *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München.
- Sullivan, J. (2004): The 8 Elements of a Successful Employer Brand. Online: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>, 08.01.2012.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., Karg, R. F. (2002): Employer-of-choice branding for knowledge workers. In: *South African Journal of Business Management*, Jg. 33, H. 4, S. 13–20.
- Trost, A. (2009): Employer Branding. In: Trost, A. (Hg.): *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln, S. 13–77.